Держак Н.О. к.е.н., доцент
кафедра митної справи та товарознавства ДПУ
Микитенко Т.В. к.е.н., доцент
кафедра митної справи та товарознавства ДПУ

2.2. Механізми зміцнення лояльності працівників митних органів

У сучасних умовах реформування державного управління особливої актуальності набуває формування лояльного, доброчесного та професійного персоналу митної служби. Митниця – це не лише фіскальний інструмент, а й обличчя держави на кордоні, де перетинаються інтереси бізнесу, держави та громадянського суспільства.

Однією з ключових проблем у діяльності митних органів традиційно виступає корупція, що не лише шкодить міжнародному іміджу держави, а й формує недовіру серед бізнесу та суспільства. У цьому контексті система управління персоналом, орієнтована на формування лояльності, відіграє критичну роль.

Лояльність працівника до організації означає його особисту відповідальність, прихильність до цінностей служби, готовність дотримуватися етичних стандартів і сумлінно виконувати свої обов'язки навіть за умов зовнішнього тиску. Створення атмосфери взаємної довіри між керівництвом і працівниками дозволяє зменшити мотивацію до участі в неформальних схемах.

Актуальність упровадження системи лояльності ґрунтується на кількох чинниках, які стосуються реаліями безпекового виклику, міжнародними зобов'язаннями, економічною ефективністю взаємодії субєктів ЗЕД з митними органами, цифровізація митниці, яка вимагає високого рівня довіри до персоналу митниці.

Лояльність персоналу — це стратегічний актив митної служби. Посилюючи її через доброчесний кадровий відбір, мотивацію і контроль, лояльність створює систему, стійку до корупції та здатну ефективно виконувати завдання міжнародного рівня.

Дослідженню чинників формування, проявів та рівнів лояльності персоналу присвячена чимала кількість робіт науковців, зокрема вітчизняних, а саме: М. Кузьменко [1], А. Єфіменко [2], М.Зось-Кіор [3], Б. Цибух [5] та ін. Відомі європейські дослідники, що описали систему та особливості проявів лояльності персоналу, серед яких Г. Беккер, Дж. Мейєр та Н. Аллена – авторів трикомпонентної моделі лояльності (афективна, нормативна, розрахункова), що продовжує залишатися основою для багатьох емпіричних досліджень по всьому світу [13].

Термін лояльність позначає як економічно взаємовигідний бік відносин між роботодавцями та працівниками, так і емоційний, морально-ціннісний. Відомий дослідник О. Зімовін лояльність визначає як комплекс таких якостей, як: доброзичливість, чесність, лояльність і повага до правил. Висвітлення цих аспектів відбувається через призму взаємодії людей в організації та їх емоційного стану [8]. Іншим напрямком є економічний аспект лояльності, який вивчає вплив матеріального стимулювання на прихильність працівників до організації.

Мета дослідження полягає у визначенні складових механізмів формування системи лояльності персоналу митних органів з урахування кращих програм міжнародного досвіду підвищення лояльності, які створюють підґрунтя для побудови цілісної системи управління людським потенціалом у митних органах України.

В умовах глобалізованої економіки митна служба відіграє важливу роль в економіко-політичній сфері будь-якої держави. Сучасна митниця трансформується з виключно контролюючого органу на ключового сервісного провайдера. Вона виступає невід'ємною частиною управління зовнішньоекономічною діяльністю, активно забезпечуючи її координацію, починаючи з формування комфортного правового поля і закінчуючи створенням максимально сприятливих умов для здійснення міжнародної торгівлі. Отже, митна служба — це вже не лише фіскальний адміністратор, що збирає податки. Вона дедалі більше функціонує як соціально-економічний інститут, де надання якісної митної послуги розглядається як особлива форма економічної діяльності, орієнтована на потреби бізнесу. Виходячи з цього, задоволення клієнтів митниці залежить від якості роботи працівників митних органів.

Митниця - це перш за все люди, яким притаманно такі ж самі психоемоційні та фізіологічні потреби та проблеми, як і працівникам інших галузей, особливо в умовах військового стану в Україні, що пов'язані з прямою загрозою життю, здоров'ю та загальною безпекою. Насамперед, маємо деякі особливі чинники, що виникають у процесі виконання службових обов'язків та ускладнюються кризовими умовами:

Емоційне та фізичне перевантаження: необхідність цілодобової роботи (особливо на важливих напрямках), понаднормові зміни та робота під тиском часу для забезпечення критичного імпорту (паливо, гуманітарна допомога, військове обладнання).

2.Конфлікт ролей: митники змушені балансувати між контрольною (фіскальною) функцією (запобігання контрабанді, забезпечення надходжень) і сервісною функцією (максимальне спрощення та прискорення оформлення для

бізнесу та громадян). Цей конфлікт створює психологічний тиск.

3.Моральний та етичний тиск: посилення корупційних спокус в умовах невизначеності та фінансових труднощів, а також тиск з боку недоброчесного бізнесу, який намагається скористатися кризою.

4.Невизначеність та часті зміни: постійна зміна законодавства та правил оформлення (наприклад, пільги на імпорт), що потребує швидкої адаптації та підвищує ризик помилок.

Разом з тим, в діяльності митних органів України маємо низку проблем, які пов'язані з організацією управління митних органів. Проблема корупції залишається системною і є найбільшим викликом, незважаючи на постійні спроби реформування. Її першопричиною є надмірна влада, надана окремим працівникам.

По перше, це дискреційні повноваження: право працівника самостійно приймати рішення, які не є чітко регламентовані інструкціями чи автоматизованими системами. На митниці це найяскравіше проявляється у визначенні митної вартості товарів. Оскільки мито нараховується на цю вартість, можливість її занизити створює прямі корупційні ризики.

Створення корупційних ризиків: Якщо митник має можливість суб'єктивно оцінити вартість чи класифікацію товару, він може використовувати цю владу для власної вигоди або вигоди контрабандистів. Це призводить до прямих фінансових втрат для державного бюджету.

Моніторинг способу життя: Необхідність постійного контролю за матеріальним станом працівників (моніторинг відповідності їхніх витрат та майна офіційним доходам) є управлінською реакцією на високий рівень корупційної загрози. Для працівників митниці моніторинг способу життя проводиться один раз на три роки, а анкета для проведення такого моніторингу викликає у працівників багато непорозумінь.

По друге, проблеми з лояльністю. Неправильно спрямована лояльність співробітників перетворюється на серйозний внутрішній бар'єр для очищення системи.

Кланова лояльність: Це відданість не цінностям служби та закону, а неформальним групам, керівникам чи корумпованим мережам всередині митниці. Ця "лояльність" вимагає захисту "своїх" від зовнішнього та внутрішнього контролю.

Кругова порука, яка передбачає взаємне приховування неправомірних дій. Працівники, залучені до схем або лояльні до них, не повідомляють про порушення, побоюючись покарання або виключення з клану.

Ускладнення розслідувань: Кланова лояльність саботує внутрішні розслідування, унеможливлює роботу викривачів та створює атмосферу

недовіри, яка підриває зусилля менеджменту з впровадження доброчесності.

По третє, низька мотивація та плинність кадрів. Проблема недостатнього фінансового стимулювання має прямий зв'язок зі схильністю до корупції.

Неконкурентна заробітна плата: Офіційні зарплати в митній службі часто є неадекватними високому рівню відповідальності, навантаженню та ризикам роботи, особливо порівняно з компенсацією, яку пропонує приватний сектор за схожу кваліфікацію. Недостатня зарплата стає фактором, що підвищує схильність працівників до корупції, оскільки вони розглядають це як "компенсацію" за неконкурентні умови праці та високі ризики. Це створює порочне коло, де система сама підштовхує персонал до недоброчесної поведінки.

Відтік кваліфікованих фахівців: Через низьку оплату кваліфіковані, чесні та здібні фахівці залишають митні органи, обираючи приватний бізнес або інші сфери.

Перелічені проблеми з кадрами та доброчесністю, які виникають у менеджменті митних органів, диктують необхідність проведення змін для забезпечення її ефективності та фіскальної спроможності. Ці зміни мають бути сфокусовані на впровадженні програм лояльності персоналу митниць України.

Останнім часом, менеджмент персоналу переживає значні зміни: якщо раніше персонал-технології зосереджувалися переважно на рекрутингу, доборі та оцінці працівників, то сьогодні пріоритетом стає підвищення мотивації та зміцнення лояльності, формування професіоналізму працівників. Ці зміни зумовлені тим, що висока плинність кадрів, спричинена військовими діями в Україні, постійним пошуком вищої матеріальної вигоди, стала серйозним викликом для митних органів. Відповідно, головною метою менеджменту тепер є нематеріальна мотивація та формування глибокої прихильності працівників.

Найпростіше розуміння терміну "лояльність персоналу" — це внутрішнє бажання людини активно долучатися до життя організації, її розвитку та вдосконалення, виходячи не лише з посадових інструкцій. Лояльний працівник — це доброзичливий, шанобливий до колег та керівництва професіонал, який сумлінно виконує свої обов'язки, захищає інтереси організації та глибоко відданий її корпоративній культурі.

Впровадження системи лояльності — це не лише про емоційну прихильність до служби. Це — система мотивацій, етичних кодексів, внутрішньої комунікації, прозорих правил гри, гідної оплати та визнання професіоналізму. Без цього — навіть найсучасніші технології не здатні гарантувати успішну митну реформу.

Лояльність митників — це не просто питання особистої чесності, а справжній стратегічний ресурс для держави. Адже Держмитслужба стоїть на

передовій економічного кордону: від неї залежить і захист внутрішнього ринку, і надходження до бюджету, і боротьба з контрабандою. Бо митник може: впустити або не впустити товари (законні чи ні); занизити митну вартість (що зменшить податки до бюджету); заплющити очі на контрабанду зброї, наркотиків або грошей. За результатами дослідження чинників формування лояльності митників розроблено таблицю 1, де представлено види внутрішньо-організаційних, зовнішніх чинників та чинників, що притаманні працівникові, як особистості, що впливають на формування лояльності.

Таблиця 1

Чинники формування лояльності персоналу митних органів

Група чинників	Підгрупа чинників	Особливості впливу
Організаційні чинники	Можливості щодо кар'єрного зростання	Навчання та поступовий кар'єрне зростання
	Рівень оплати праці	Гідна заробітна плата знижує корупційні ризики
	Умови праці	Зрозумілі правила поведінки. Безпечне та сучасне робоче місце. Виявлення та профілактика правопорушень
	Корпоративна культура	Чесна атмосфера доброчесності всередині організації. Поведінка керівника
Зовнішні чинники	Соціально-культурні чинники	Імідж та статус митника в соціальному середовищі. Роль громадськості та ЗМІ в формуванні відношення до митників
	Політичні чинники	Добір з боку держави. Використання митних правил та режимів в політичних цілях
	Правові чинники	Законодавство в митній сфері. Робота НАБУ та НАЗК
Особистісні чинники	Морально-етичні якості	Сформовані цінності. Чесність, відповідальність, патріотизм
	Професійна мотивація	Бажання реалізуватися в митній справі
	Рівень правової свідомості	Усвідомлення професійних дій в правовому полі
	Сімейний та соціальний стан	Підтримка рідних та близьких

Розроблено авторами за [8, 9]

Таким чином, пропонується, насамперед розібратися в тому, що лояльність працівників митних органів формується не з посадових обов'язків, а з того, що є чинники впливу, які згруповані як внутрішньо-організаційні,

зовнішні та особистісні, але, вважаємо, що необхідно мати внутрішнє бажання працювати в цій сфері. Крім того, лояльний працівник взагалі більш доброзичливий, поважає колег та всіх учасників процесу взаємодії. А також усвідомлено якісно займається своїми робочими дорученнями, тим самим робить внесок у спільну справу, виконує свої посадові обов'язки перед організацією та приймає участь в її розвитку. Такі люди розділяють корпоративну культуру, вони дуже пишаються тим, що працюють у митних органах.

Перелік механізмів зміцнення лояльності персоналу достатньо широкий, на наш погляд, для зміцнення лояльності персоналу митних органів найбільш цінними є механізми, які не тільки зміцнюють лояльність працівників митних органів, а ще й мають впливати на підвищення рівню доброчесності:

Організаційно-управлінські механізми, до яких належить кадрова політика та стратегічне управління персоналом, прозорість процедур, розвиток службової кар'єри та внутрішня мобільність: створення прозорих процедур ротації та просування кадрів, впровадження системи оцінювання ефективності (performance management): регулярний моніторинг результативності з подальшим зворотним зв'язком, розвитком і визнанням досягнень.

Мотиваційно-психологічні механізми: визнання, моральне стимулювання, розвиток емоційного інтелекту (EI), командні проєкти та взаємодія, корпоративні заходи, програми наставництва, есенціальність.

Розглянемо більш детально розвиток емоційного інтелекту для працівників митниці. Розвиток емоційного інтелекту (EI) у митників має стратегічне значення, адже саме вони виступають посередниками між державою та учасниками зовнішньоекономічної діяльності. Їхня робота супроводжується високим рівнем емоційного напруження, відповідальності та моральних дилем. Особливості розвитку EI в цьому професійному середовищі зумовлені кількома чинниками такими, як необхідність емоційної саморегуляції, підвищення емпатії в професійному співробітництві та комунікативної компетентності, наставництва та емоційного лідерства. Завдяки умінню керувати емоціями, працівник зберігає ясність мислення навіть у стресових ситуаціях — наприклад, під час митного огляду або конфлікту з клієнтом. Емоційна врівноваженість сприяє прийняттю більш обґрунтованих, законних і професійних рішень. Високий рівень EI формує здатність до ефективного спілкування: митники, які вміють слухати, розуміти емоційний стан співрозмовника й реагувати з повагою, знижують напруженість у взаємодії з громадянами та бізнесом. Така комунікація створює атмосферу довіри, що позитивно впливає на імідж митної служби та на сприйняття її як сервісного, а не карального органу. Емоційний інтелект тісно пов'язаний із моральною

саморегуляцією. Людина, яка усвідомлює власні емоції, здатна розпізнавати моменти внутрішніх сумнівів, спокус або тиску. Це формує етичну стійкість — внутрішній контроль, який стримує від прийняття корупційних рішень і сприяє збереженню репутації служби. Емоційно зрілий митник розуміє, що чесність і справедливість — це не зовнішня вимога, а особистісна цінність.

Наставництво в митній службі відіграє важливу роль не лише в професійному, а й у психологічному становленні молодих співробітників. Наставник, який володіє високим рівнем емоційної зрілості, передає неформальні стандарти етичної поведінки, толерантності, самоконтролю. Це створює модель "емоційного лідерства" — коли керівник не просто контролює, а впливає через приклад емоційної врівноваженості, підтримки та поваги.

Додаємо до частин мотиваційно-психологічного механізму "есенціальність", тобто якість чи характеристику, що є складовою "есенціалізму" - філософської концепції, більш сучасним продовжувачем якої є Грег Маккеон [12, с.15]. У психології цей термін дедалі частіше використовують для позначення усвідомлення людиною власної сутності, тобто автентичності. Есенціальна особистість — це та, що живе у відповідності зі своїми цінностями, розуміє власні мотиви, не грає соціальних ролей заради вигоди, а діє щиро. Есенціальність трактується як внутрішня сутність, автентичність, справжність індивіда чи явища. Вона відображає наявність у людини глибинного ядра, що визначає її моральну, етичну та професійну сталість. У цьому розумінні есенціальність є психологічною та ціннісною категорією, яка виявляється через гармонію між особистими переконаннями та професійною поведінкою.

Найбільш цінними принципами есенціальності за Г. Маккеоном для працівників митних органів можуть бути використані: фокус на найважливішому, дисципліна вибору (вміння сказати "ні"), регулярний перегляд пріоритетів, економія ресурсів, прийняття свідомих рішень, культура командного есенціалізму, коли спільні пріоритети, чітке розподілення завдань, уникнення дублювання, надає можливість команді зосереджується на більш важливих операціях замість хаотичного виконання всього підряд. Для працівників митної служби есенціальність може бути виражена у внутрішній доброчесності, вірності етичним принципам служіння державі та здатності діяти згідно з совістю навіть за відсутності зовнішнього контролю.

У контексті дослідження лояльності та доброчесності митників поняття есенціальності набуває особливого значення, оскільки воно дозволяє виявити внутрішні моральні детермінанти професійної поведінки, які не зводяться лише до інституційних або нормативних механізмів регуляції.У професійному середовищі це проявляється як внутрішня узгодженість між переконаннями,

етичними принципами й поведінкою. Така людина стабільна емоційно, доброчесна, здатна приймати рішення, керуючись не страхом чи тиском, а моральною логікою.

Для митника есенціальність означає службову ідентичність, засновану на усвідомленні місії та специфіки митної справи. Це — не просто виконання процедур, а розуміння їх сенсу, захист економічних інтересів держави, забезпечення безпеки, справедливого контролю, довіри громадян.

Можна сказати, що есенціальність митника — це поєднання трьох компонентів: ціннісного (служіння державі й суспільству); професійного (компетентність, відповідальність, дисципліна); морально-емоційного (самоповага, доброчесність, емпатія до людей).

Такий підхід дає можливість говорити про есенціальність як про морально-психологічну основу лояльності, коли людина віддана не просто інституції, а її сутності, її сенсу.

Есенціальність є глибинним підґрунтям доброчесності. Якщо доброчесність — це поведінковий прояв етичних принципів, то есенціальність — це внутрішня духовно-ціннісна опора, що робить цю поведінку природною і стабільною. Митник, який володіє есенціальною зрілістю, не потребує зовнішнього контролю, адже його поведінка визначається внутрішнім переконанням, що чесність і справедливість — частина його професійної сутності.

Етичні та антикорупційні механізми: обов'язкові стандарти поведінки, корпоративні кодекси, культура доброчесності, інтеграція до програм службової підготовки тем щодо конфлікту інтересів, подарункової політики, відповідальності за порушення. Зрілі емоційно й етично митники формують імідж служби як компетентної, гуманної та орієнтованої на громадянина. Це підвищує довіру до держави, сприяє розвитку партнерських відносин із бізнесом і зменшує конфлікти між владними структурами та суспільством.

Комунікаційні механізми: регулярні опитування щодо залученості та задоволеності, щомісячні зустрічі з керівництвом, формальні механізми пропозицій, ініціативи персоналу, конкурси ідей з покращення сервісу, участь у прийнятті рішень, розвиток довіри в колективі через проведення сумісних тренінгів, інтервізії, обмін досвідом між підрозділами.

Систематичне опитування працівників, внутрішні консультації, аналіз емоційного клімату в колективах дозволяють вчасно виявляти проблеми лояльності. Важливо, щоб результати таких зворотних зв'язків не ігнорувалися, а ставали підґрунтям для конкретних управлінських рішень. Це створює відчуття справедливості й партнерських відносин між персоналом і керівництвом.

Основа лояльності — це відчуття довіри до керівництва. Коли працівники отримують своєчасну, достовірну та зрозумілу інформацію про цілі, рішення й зміни у митній службі, вони менше схильні до недовіри чи опору. Ефективна система внутрішніх комунікацій передбачає не лише інформування «згори вниз», а й зворотний зв'язок «знизу вгору», що дозволяє кожному митнику висловити думку, ініціативу чи занепокоєння.

Висока лояльність виникає там, де працівники відчувають себе почутими. Регулярні збори колективу, внутрішні форуми, консультації з керівництвом, платформи внутрішнього обговорення рішень — це простір для розвитку культури довіри. Така культура мінімізує чутки, плітки та емоційне напруження, підвищуючи прозорість і єдність організації.

Роль керівника полягає не лише в контролі, а й у натхненні. Лояльність колективу значною мірою залежить від того, наскільки керівники здатні комунікувати людяно, чітко й послідовно. Коли керівник відкрито ділиться інформацією, підтримує підлеглих, визнає їхні досягнення, створює атмосферу психологічної безпеки, він стає носієм позитивної енергії, яка множить відданість справі.

Одним з важливих етапів формування програм лояльності є оцінка лояльності. В нашому дослідженні було зроблено наголос на організаційні, мотиваційно-психологічні, етичні та антикорупційні, комунікаційні механізми зміцнення лояльності працівників митних органів, оцінка яких може бути проведена з використанням таких методів, як опитування та анкетування персоналу, інтерв'ю та фокус-груп, аналіз внутрішніх даних та показників HR, оцінка поведінкових індикаторів.

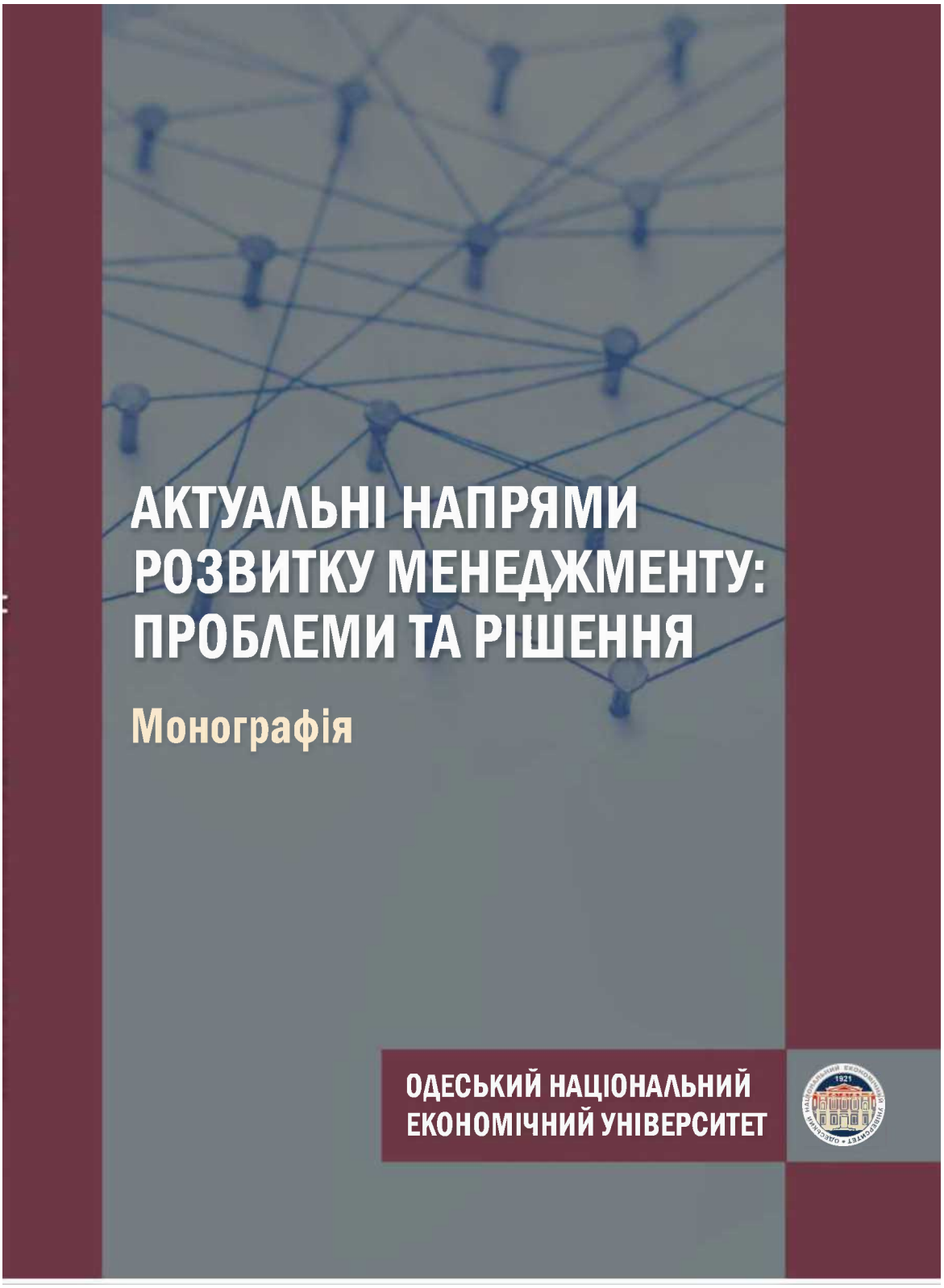
Необхідність вивчення міжнародного досвіду щодо формування та зміцнення лояльності працівників митних органів зумовлена потребою модернізації вітчизняної системи відповідно до сучасних стандартів управління персоналом. Провідні митні адміністрації світу — Канади, США, Сінгапуру, Великої Британії, Німеччини та Австралії — напрацювали ефективні моделі підтримки службовців, які поєднують організаційні, етичні, психологічні та комунікаційні механізми впливу. Аналіз таких практик дозволяє не лише ідентифікувати універсальні чинники підвищення лояльності, а й адаптувати їх до умов української митної служби, де актуальними залишаються питання доброчесності, професійного розвитку та емоційної стійкості персоналу. Вивчення міжнародного досвіду створює підґрунтя для формування цілісної системи управління людським потенціалом у митних органах України, орієнтованої на довіру, відповідальність і високий рівень службової відданості. В таблиці 2 зведено деякі програми підвищення лояльності персоналу митних органів.

Таблиця 2

Міжнародні програми підвищення лояльності персоналу митних органів

Країна / Орган	Назва програми або ініціативи	Основні механізми зміцнення лояльності	Результати / Потенціал для адаптації в Україні
Канада (CBSA – Canada Border Services Agency)	People Strategy; Code of Conduct and Values Learning Modules	стратегічне управління персоналом; навчання етиці та цінностям; розвиток кар'єрних траєкторій; корпоративні опитування залученості.	Підвищення професійної культури та довіри до керівництва; можливість створення подібної «People Strategy» для Держмитслужби України.
США (U.S. Customs and Border Protection)	Employee Assistance Program (EAP); Resilience and Wellness Initiatives	психологічна та сімейна підтримка; коучинг і консультативні сервіси; програми стрес-менеджменту; регулярний зворотний зв'язок.	Підвищення емоційної стійкості персоналу; доцільно адаптувати елементи EAP для митних органів України.
Сінгапур (Singapore Customs)	Customs Academy; Learning & Organisation Development Branch; Total Rewards System	системне навчання та підвищення кваліфікації; competency-based підхід; матеріальне і нематеріальне визнання; психологічна підтримка (Lead Psychologist Office).	Формування високої внутрішньої мотивації; варто запровадити освітній курс «Академія розвитку компетентностей працівника митниці».
Велика Британія (UK Border Force / Home Office)	Employee Engagement Review; Diversity and Wellbeing Strategy	опитування залученості персоналу; політика інклюзії та різноманіття; фокус на добробуті та справедливості.	Зниження плинності кадрів; створення довіри через чесні механізми зворотного зв'язку; доцільно використовувати для українських опитувань персоналу.
Австралія (Australian Border Force)	APS Employee Census; Flexible Work and Diversity Policies	систематичний моніторинг настроїв персоналу; гнучкі умови праці; визнання досягнень; просування рівних можливостей.	Підвищення рівня лояльності та задоволеності роботою; можливо створити аналогічне внутрішнє щорічне опитування в ДМСУ.
Німеччина (German Customs Administration)	Internal Communication & Professional Development Programmes	регулярні тренінги і комунікаційні зустрічі; підтримка командного духу; розвиток службових компетенцій через модульні курси.	Зміцнення організаційної єдності; можна інтегрувати до системи навчання персоналу митниці України.

Розроблено авторами за [11, 12]



АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ: ПРОБЛЕМИ ТА РІШЕННЯ

Монографія

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

У монографії представлено сучасні наукові підходи та практичні рішення, спрямовані на вдосконалення системи менеджменту підприємства в умовах динамічних трансформацій економічного та організаційного середовища.

Рекомендовано для фахівців з питань управління підприємствами, викладачів, аспірантів, магістрантів та студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

ISBN 978-617-8817-06-0

АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ: ПРОБЛЕМИ ТА РІШЕННЯ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ: ПРОБЛЕМИ ТА РІШЕННЯ

монографія

За загальною редакцією д.е.н., професора І.О. Кузнецової,
к.е.н., доцента О. С. Балабаш

Харків, 2025

УДК: 005.742:005.21

Актуальні напрями розвитку менеджменту: проблеми та рішення: (Монографія) / За заг. ред. д.е.н, професора І. О. Кузнецової, к.е.н., доцента О. С. Балабаш– Харків: «Діса плюс», 2025. – 223 с.

Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Одеського національного економічного університету (протокол № 3 від 8 листопада 2025 р.)

Рецензенти:

О. Г. Мельник − доктор економічних наук, професор, завідуюча кафедрою зовнішньоекономічної та митної діяльності Національного університету «Львівська політехніка»

Г.М. Тарасюк − доктор економічних наук, професор, декан факультету бізнесу та сфери обслуговування Державного університету «Житомирська політехніка»

Ю. О. Ольвінська – кандидат економічних наук, доцент, завідуюча кафедрою статистики та математичних методів в економіці Одеського національного економічного університету

Актуальні напрями розвитку менеджменту: проблеми та рішення / За загальною редакцією д.е.н., професора І.О. Кузнецової, к.е.н., доцента О. С. Балабаш; Одеський національний економічний університет – Харків : ФОП Супрун Т.О., 2025. – 224 с.

ISBN 978-617-8817-06-0

У монографії представлено сучасні наукові підходи та практичні рішення, спрямовані на вдосконалення системи менеджменту підприємства в умовах динамічних трансформацій економічного та організаційного середовища.

Рекомендовано для фахівців з питань управління підприємствами, викладачів, аспірантів, магістрантів та студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

© Загальна редакція
І.О. Кузнецова, О.С. Балабаш, 2025

Передмова

Ефективне функціонування підприємств у сучасних умовах значною мірою залежить від рівня розвитку менеджменту, здатності організацій своєчасно реагувати на виклики ринку та впроваджувати інноваційні управлінські підходи. Представлена колективна монографія є ґрунтовним науковим дослідженням, що системно розкриває теоретичні та прикладні аспекти розвитку сучасних технологій управління в умовах трансформаційного середовища.

Особливістю роботи є всебічний аналіз стратегічних напрямів розвитку підприємств, зокрема запровадження сервісно-орієнтованих бізнес-моделей, інтеграції діджитал-технологій у систему управління, застосування моделей і механізмів менеджменту трансферу технологій. Такий підхід дозволяє сформувати цілісне уявлення про сучасні інструменти стратегічного розвитку, здатні забезпечити підприємствам високий рівень адаптивності.

Позитивним аспектом роботи є акцент на проблемах управління персоналом в умовах організаційних змін. Автори глибоко досліджують питання мотивації та лояльності працівників, визначають роль цифрових інструментів тайм-менеджменту в підвищенні ефективності бізнес-процесів, а також наголошують на значенні лідерства в управлінні ризиками, зокрема в період воєнних викликів. Отримані результати підкреслюють зростаючу роль людського капіталу як ключового ресурсу формування конкурентоспроможності підприємства.

Важливою перевагою монографії є те, що, авторами зосереджено увагу на сучасних інноваційних рішеннях щодо формування та розвитку конкурентних переваг підприємств. Розглянуто інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства, процесні підходи до забезпечення якості послуг та концепції побудови конкурентних стратегій, а також механізми управління клієнтською лояльністю.

Монографія є комплексним науковим дослідженням, що розкриває актуальні теоретичні підходи та прикладні аспекти розвитку сучасних управлінських технологій, спрямованих на вирішення ключових проблем менеджменту в умовах динамічних трансформацій бізнес-середовища.

д.е.н, професор І.О. Кузнецова
к.е.н., доцент О. С. Балабаш

Авторами складових частин є:

1.1 – докт. екон. наук, професор Кузнецова І. О.;
1.2 – докт. екон. наук, доцентка Каламан О. Б., канд. техн. наук, доцент Харенко Д. О.;
1.3 – докт. екон. наук, професор Дзюблюк О. В.;
1.4 – ст. викладач Єсіна О. Г.;

2.1 – докт. екон. наук, професор Коваленко В. В.;
2.2 – канд. екон. наук, доцент Держак Н. О., канд. екон. наук, доцент Микитенко Т. В.;
2.3 – канд. психол. наук, ст.викладач Осичка О.В., викладач Ясинська С.Ю.;
2.4 – PhD in Economics, Associate Professor Volchek R. M., PhD in Economics, Associate Professor Moskaliuk H. O.;

3.1 – PhD in Economics, Associate Professor Volchek R. M., PhD in Economics, Associate Professor Moskaliuk H. O.;
3.2 – канд. екон. наук, доцент Піскун А. В.;
3.3 – докт. екон. наук, доцентка Каламан О. Б., канд. техн. наук, доцент Харенко Д. О.;
3.4 – викладач Горбатюк В.В.;
3.5 – канд. екон. наук, доцент Бровкіна Ю.